



## XIV COLÓQUIO INTERNACIONAL DE GESTÃO UNIVERSITÁRIA – CIGU

### A Gestão do Conhecimento e os Novos Modelos de Universidade

Florianópolis – Santa Catarina – Brasil  
3, 4 e 5 de dezembro de 2014.

ISBN: 978-85-68618-00-4

## O PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO COMO INSTRUMENTO DE GESTÃO ACADÊMICA SOB A ÓTICA DA GESTÃO CORPORATIVA: ITINERÂNCIAS DE UMA PESQUISA-AÇÃO

**Júlio César da Rosa Machado**

FACENSA

[juliocesar@facensa.edu.br](mailto:juliocesar@facensa.edu.br)

**Maria Maira Picawy**

FACENSA

[maria@facensa.edu.br](mailto:maria@facensa.edu.br)

### Resumo

O artigo apresenta a itinerância de uma pesquisa-ação desenvolvida na Faculdade CNEC Gravataí acerca da reavaliação do Planejamento Estratégico sob a ótica da Governança Corporativa.

Apresentamos ao longo deste artigo o resultado da itinerância de uma pesquisa-ação empreendida na Faculdade CNEC – Gravataí, unidade da Campanha Nacional de Escolas da Comunidade (CNEC) empreendida pelo grupo de coordenadores gestores da unidade. A situação problemática desencadeadora da pesquisa-ação foi a reavaliação do Planejamento Estratégico da unidade sob a ótica da Governança Corporativa.

A Faculdade Cenecista N. Sra. Dos Anjos - FACENSA, unidade da Campanha Nacional de Escolas da comunidade – CNEC de Gravataí – RS – Brasil. A Rede CNEC conta com mais de 300 unidades distribuídas em 343 municípios estados do Brasil, com 300 escolas e 20 faculdades.

A seguir, de forma sequencial, apontamos o processo de construção dos conhecimentos realizado pelo grupo. O que segue são os extratos do que foi estudado e constatado.

**Palavras-chave:** Planejamento Estratégico, Governança Corporativa, Pesquisa-ação

### Cenário e propósitos

Com o avanço e desenvolvimento das organizações não é mais possível sobreviver de forma intuitiva e com práticas de gestão amadoras. A contemporaneidade exige técnica e ciência. É necessário lançar mão de tecnologia, estudos e sistemas de gestões eficientes, eficazes e inovadores para o alcance e sustentabilidade da missão da entidade.

Uma Instituição de Ensino Superior - IES necessita ter um desempenho de alta performance, além de uma metodologia de ensino de qualidade, outro quesito essencial é a priorização da saúde financeira da IES, pois qualquer investimento está condicionado à locação de recursos financeiros.

Para SILVA (2003) as IES, no contexto econômico e social e agravado pelo caráter de sociedades filantrópicas ou sociais, objetivam o zelo pela continuidade da entidade, assegurando a otimização do resultado global para o reinvestimento. Silva (Idem) alerta que se verifica, ainda hoje, a escassez de métodos gerenciais aplicados às entidades de ensino, colocando sua alta administração à mercê do empirismo, e consequente do risco da sua continuidade.

A FACENSA tem a visão de “Ser referência como Instituição Educacional de Ensino nos diferentes campos do saber em que atua”. Para tanto, tem como Missão “Promover a formação integral das pessoas, oferecendo educação de excelência, com compromisso social”. A Faculdade, como instituição comunitária, tem como diretriz a oferta de cursos que atendam aos anseios da comunidade identificada com suas necessidades e com condições de viabilizar o seu desenvolvimento.

Este estudo ganhou relevância pela importância que foi tomando o tema da Governança Corporativa desenvolvido pela mantenedora na rede a partir de 2010. Os processos de gestão profissionalizados foram necessários para fazer frente ao cenário competitivo atual que vive o seguimento do ensino superior no Brasil.

No modelo de gestão em desenvolvimento na unidade o sistema organizacional abrange processos de gestão de responsabilidade social, responsabilidade corporativa e contempla ainda, a necessidade de subsistência, crescimento e geração de recursos financeiros próprios com vistas à sustentabilidade.

### **Como se constituiu o problema da Pesquisa-ação?**

A adoção, por parte das entidades sem fins lucrativos, no caso uma instituição de ensino, dos termos e métodos tradicionalmente aplicáveis a empreendimentos econômicos ou às sociedades empresárias, pode causar certa estranheza ou resistência a quem está acostumado a lidar com empresas capitalistas. Entretanto, sob o impacto do mercado e da competitividade é cada vez mais comum as IES referirem-se ao estudante como “cliente”.

Por outro lado, considerando o contexto e a inserção da IES na sociedade, que, submetidas a uma grande pressão pela modernização e adequação às exigências culturais, sociais, políticas, científicas e econômicas, precisam, segundo PORTO (2004, p.2), “entrar em sintonia permanente com o ambiente externo (o desafio da efetividade com legitimação social); qualidade, alcance e inovação no portfólio de produtos e serviços (o desafio da eficácia organizacional); e o melhor uso possível dos seus recursos (o desafio da eficiência)”.

Essas variáveis impulsionam as IES a darem um salto rumo a adaptabilidade e velocidade na obtenção de resultados. As Instituições de Ensino Superior – IES – apresentam uma significativa expansão quantitativa e a sua continuidade dependerá de ajustes qualitativos ligados ao entendimento e atendimento das necessidades específicas dos seus públicos. O critério de “satisfação alcançada pelo cliente”, antes designado prioritariamente às empresas privadas, passa a fazer parte do jargão das IES.

SILVA (2003) alerta que, ao se referir sobre o planejamento estratégico, entretanto, percebe-se este instrumento de gestão, juntamente com outros como a Gestão Corporativa, ainda são incipientes nas IES.

De outra forma, os instrumentos de gestão como a governança corporativa provoca uma integração alicerçada no planejamento estratégico – PE que, por sua vez, organiza a dinâmica da gestão acadêmica e administrativa, quando usado nas IES.

Nesse sentido, a discussão sobre os seus papéis perpassa as questões fundamentais e, exigências do PE, no contexto da regulação do Ministério da Educação, estão presentes as dimensões do MEC/SINAES, que cobrem a ação nos cursos. Então, questiona-se como as áreas, que se aprestam os cursos da FACENSA, de Administração, Direito, Sistema de Informação e Ciências Contábeis, bem como o corpo diretivo, compõem suas realidades acadêmicas e administrativas, do ponto de vista da gestão, com o objetivo de atingir o previsto no Planejamento Estratégico da CNEC/FACENSA/Gravataí no período de vigência 2010/2014?

Essa passou a ser a questão central para a equipe gestora da FACENSA composta pelos coordenadores de Graduação, de Pós-graduação, Pesquisa e Extensão e dos Coordenadores dos Cursos.

O grande objetivo da pesquisa-ação era readequar o Planejamento Estratégico-PE da unidade de ensino CNEC/ FACENSA Gravataí/período 2010/2014 estabelecendo possibilidades de uma gestão acadêmica efetiva tendo por eixos norteadores as ações e os objetivos enumerados no referido documento nas áreas das graduações, pós-graduação, extensão dos cursos de graduação da unidade Cenecista, considerando-se ainda os aspectos da Gestão Corporativa na unidade.

### **Essência dos fundamentos teóricos trabalhados na pesquisa-ação**

Partiu-se de um estudo sobre a Universidade e sua constituição e história. Anotamos que sua criação original ocorreu na Idade Média, conforme NUNES (1979, p. 211) “no Egito e na Babilônia, na Índia e na China, na Grécia e em Roma, no Império Bizantino e nos sultanatos mulçumanos, nunca houve universidades, mas sim, escolas superiores”. Relata NUNES (1979, p. 211) que o termo universidade só começou a ser usado em latim e a ser aplicado às escolas de certo tipo durante o século XIII, “quando passou a ser empregado para designar as corporações de mestres e estudantes que se consagravam de modo organizado ao estudo das artes liberais, do direito, da medicina e da teologia”.

Não houve data marcada para o surgimento das universidades, as bulas pontifícias e as cartas patentes dos reis foram expedidas numa data determinada, mas só vieram consagrar o que era consumado, NUNES (1979, p. 217) relata que “as primeiras universidades formaram-se espontaneamente e reis e papas apenas reconheceram oficialmente as novas instituições”.

Segundo NUNES (1979) a universidade de estudantes surgida em Bolonha constitui uma novidade na história da educação, visto que se distinguia das outras instituições, os seus estudantes vinham de várias regiões da Itália e de outros países, agrupando-se em grupos de acordo com a sua origem e nacionalidade.

Em dias mais recentes as Universidades, Centros Universitários e Faculdades têm servido para a regulação do conhecimento implicada com posições ideológicas servindo a cada tempo a propósitos mais específicos.

A tendência é, cada vez mais, ver na educação como um negócio, do que uma atividade que desenvolva a possibilidade para a melhoria do estar no mundo, por

exemplo, a relação do homem com o planeta, dentre inúmeros outras possibilidades. Hoje, o ponto central, segundo a mídia é que a educação deve ‘voltar-se para o mercado, preparando os estudantes para ele’, além de outras ideologias correntes.

Para muitos pensadores, como Antonio Gramsci, isso tem gerado um conflito, porque uma parcela dos intelectuais entende que as escolas devem estar a serviço da própria civilização, enquanto que outros defendem que ela deve estar a serviço dos interesses privados e públicos.

Pode-se dizer, aliás, que a crise escolar, hoje radicalizada, liga-se precisamente ao fato de que este processo de diferenciação e particularização ocorre de um modo caótico, sem princípios claros e precisos, sem um plano bem estudado e conscientemente fixado.

Segundo GRAMSCI (1978) essa crise, que consiste na ausência da clareza de um modelo, desequilibra a possibilidade dos projetos pedagógicos atuais e determina a proposição de um modelo de educação que conjuga a cultura geral, humanista, formativa, com o desenvolvimento da capacidade de trabalhar manualmente.

Para aproximar-se de temáticas ligadas ao objeto do estudo, que era a planejamento e governança corporativa, o grupo deteu-se no estudo das políticas públicas para o Ensino Superior especialmente enfocando a Lei dos SINAES e como entende o Planejamento Estratégico das IES sob a ótica do Plano de Desenvolvimento Institucional – PDI. Instrumento regulado pelo Artigo 16 do Decreto nº 5.773, de 9 de maio de 2006, o qual deve atender as exigências legais para o cadastramento junto ao Ministério da Educação, no Sistema Eletrônico de Acompanhamento dos Processos - e-MEC.

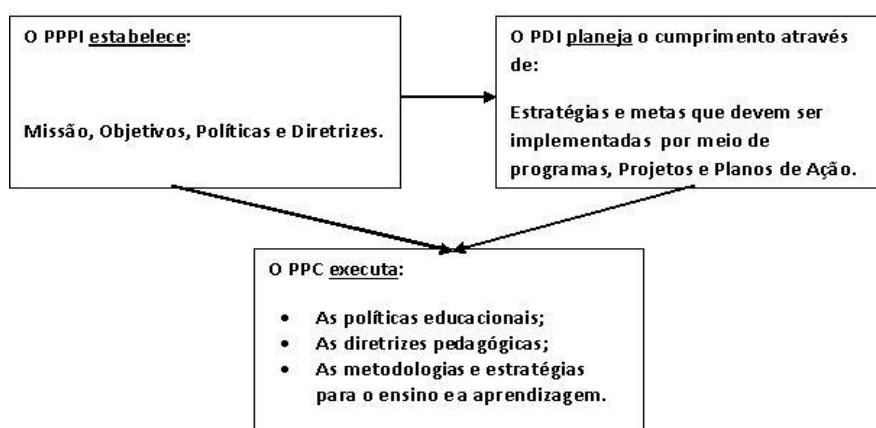
O PDI é o documento, portanto, que identifica a IES, no que diz respeito às suas metas pedagógicas, físicas e financeiras inspiradas na Visão e Missão da IES. Nele há a proposição das diretrizes pedagógicas que orientam suas ações do ensino, da pesquisa e da extensão, o desenvolvimento de sua estrutura física e organizacional, para atender as atividades acadêmicas e sua organização financeira.

Vislumbrou-se ainda a articulação entre o Projeto Pedagógico Institucional - PPI, Projeto de Desenvolvimento Institucional - PDI, Projeto Pedagógico de Curso - PPC e o Currículo, este, como elemento constitutivo do PPC. Esses documentos de regulação e

organização da IES foram estudados para que o grupo tivesse visão de totalidade do que a legislação vigente preconiza como a prática de gestão da IES.

A Figura 2 abaixo ilustra a importância de sinergia dos três principais instrumentos de gestão, pois, enquanto o PPI estabelece as diretrizes do projeto político-pedagógico institucional e a razão de ser da IES, o PDI estabelece o cronograma das estratégias e metas e sua execução num determinado período, ficando então, a cargo do PPC, a responsabilidade pela execução disso de forma articulada com os demais instrumentos.

**Figura : Articulação entre os instrumentos de Gestão.**



**Fonte:** SINAES

O terceiro pilar que fomos buscar para substanciar a pesquisa-ação foi a compreensão de Governança Corporativa. Concluiu-se que ela lida com as diretrizes estratégicas e que tem papel fundamental em uma organização, seja empresarial ou não. Alguns autores tratam como governo estratégico da empresa, da articulação e da distribuição do poder entre as partes com direitos de propriedade e os responsáveis pela gestão. Para DIAS (2008, p. 57):

É o conjunto de práticas que tem por finalidade otimizar o desempenho de uma companhia ao proteger todas as partes interessadas, ou seja, investidores (minoritários inclusive), empregados e credores. [...] tem por objetivo principal dar maior transparência, equidade e tratamento dos acionistas e prestação de contas.

SILVEIRA (2010, p. 2) exemplifica:

Um empreendedor atuando como executivo principal poderia ser excessivamente otimista em relação às perspectivas do negócio [...]. Caso esse executivo tenha poder absoluto para todas as decisões, é possível (e mesmo provável), que ele, por exemplo, aprove planos de expansão demasiadamente arriscados para a companhia, além do que seria natural para um tomador de decisão racional. Nesse caso, a presença de um sistema de

governança corporativa adequado, como um conselho de administração ativo e independente, poderia levar a questionamentos por pessoas não envolvidas emocionalmente com tais projetos, mudando o curso de ação inicial e evitando a exposição da companhia a riscos inadequados.

MACHADO (2011, p. 18) complementa o exemplo sugerido ao definir a finalidade da governança corporativa que é de:

Aumentar o valor da sociedade, facilitar seu acesso ao capital, contribuir para sua perenidade, mediante estratégia das corporações, gerenciamento eficaz das organizações, com eficiência de suas operações e a geração de resultados em uma adequada taxa de retorno aos acionistas, com respeito à sociedade, meio ambiente e interesse social.

O conceito de Governança Corporativa para o IBCG é (IBCG, 2009, pg 19):

Governança Corporativa é o sistema pelo qual as organizações são dirigidas, monitoradas e incentivadas, envolvendo os relacionamentos entre proprietários, Conselho de Administração, Diretoria e órgãos de controle. As boas práticas de Governança Corporativa convertem princípios em recomendações objetivas, alinhando interesses com a finalidade de preservar e otimizar o valor da organização, facilitando seu acesso a recursos e contribuindo para sua longevidade.

De acordo com a Cartilha da CVM (2002, p.1), governança corporativa é entendida como:

(...) conjunto de práticas que tem por finalidade otimizar o desempenho de uma companhia ao proteger todas as partes interessadas, tais como investidores, empregados e credores, facilitando o acesso ao capital. A análise das práticas de governança corporativa aplicada ao mercado de capitais envolve, principalmente: transparência, equidade de tratamento dos acionistas e prestação de contas.

Um marco histórico para a Governança Corporativa mundial, com reflexos no Brasil e em outros Países, foi a criação da Lei *Sarbanes-Oxley* em 2002, cuja finalidade era blindar o sistema financeiro e contábil contra fraudes. Essa lei reescreveu as regras para a Governança Corporativa, ocasionando mudanças na gestão das empresas e dos órgãos reguladores, como comitês de auditoria externa ou independente (CAMPOS; DINIZ; MARTINS, 2011)

Por fim, o grupo optou estudar conceitos relacionados à Teoria da Complexidade, pois surgiu no seio do grupo a necessidade de ter um ferramental para analisar os conteúdos praticados de forma dinâmica, exaustiva, mas que ao mesmo tempo nos permitisse a compreensão dos fenômenos de maneira relacional e entrelaçada. A opção foi por aprofundar conhecimentos na Teoria da Complexidade de

Edgar Morin, das Estruturas Dissipativas de Prigogine, da Dialética do Esclarecimento de Adorno/Horkheimer e do Diálogo de Bohm.

Essas teorias puderam apoiar as leituras interpretativas do grupo. Concretamente elas ajudaram a entender que a realidade é provisória e cambiante, portanto nossas análises deveriam voltar-se, não somente para compreender os fenômenos investigados no local, mas que deveríamos sempre colocá-las num contexto mais amplo, pois assim podíamos chegar a outras interpretações sobre os mesmos fenômenos.

Da Complexidade podemos, compreender a posição que tomou cada um dos componentes na elaboração do trabalho, porque “o pensamento complexo gera sua própria estratégia inseparável da participação de quem os desenvolve” (MORIN, 2003, p.35). Entendemos poder executar as análises necessárias sem o receio de estarmos criando argumentos demasiadamente implicados, porque a complexidade dos fenômenos tem autonomia para se impor e, além disso, cada um pode estabelecer sua própria rede de significações para pensar e analisar os fenômenos estudados.

Outra possibilidade que nos permitiu o estudo da Teoria da Complexidade foi o fato que esse ‘ método’ possui “dois níveis que se articulam: por um lado facilita o desenvolvimento de estratégias para o conhecimento, por outro facilita o desenvolvimento de estratégias para a ação” (MORIN, 2003,p.35).

Além disso, o exercício da razão complexa nos estimulou a não nos colocar estabelecendo oposições absolutas, mas oposições relativas, isso é, colocar-se em atitude de complementaridade, em comunicação, por meio de trocas, o que permitiu a criação de argumentos que integrem: inteligência e afetividade, razão e desrazão (MORIN, 2000, p.168). Desse modo, conforme o autor “o homem já não é apenas sapiens, mas sapiens/demens” (MORIN, 2000, p.168).

Queremos:

Diante da deflagração das mitologias e das racionalizações, de salvaguardar a racionalidade como atitude crítica e vontade do controle lógico, mas acrescentando-lhes a autocritica e o reconhecimento dos limites da lógica (MORIN, 2000, p.169),

Da Teoria do Caos de Ilya Prigogine, o arquiteto das “Estruturas Dissipativas”, buscamos inspiração para pensar os fenômenos como íntimas flutuações/bifurcações, isso nos permitiu funcionar como fonte de evolução, de surgimento de novas



organizações complexas (PESSIS-PASTERNAK, 1993, p.35/6). Para o grupo, assim como na natureza, qualquer fenômeno sujeito a qualquer tipo de energia, que o desestabiliza e quando nada mais pode ser feito para não mudar as suas propriedades, por meio da bifurcação entendemos que é produzido outros fenômenos mantendo as mesmas características da totalidade. Para nós esse conhecimento foi importante, pois sempre há o temos numa pesquisa-ação em desvios do foco gerador da pesquisa.

Segundo a Teoria do Caos a água no interior de uma caldeira, sujeita a uma pressão superior à que as paredes da caldeira podem suportar, se expande, explodindo-as para liberar a água, em forma gasosa, para um espaço maior, entretanto, mesmo com outro estado ela continua água. Prigogine chama isso de dissipação.

Aplicamos o conceito da dissipação, quando frente a uma análise de qualquer fenômeno, o grupo considerou a não possibilidade simetria aos conceitos clássicos ou entendimento dado por políticas públicas ou, ainda, orientações fornecidas pela própria mantenedora. Nesse caso, rompemos com os padrões estabelecidos e produzimos, pela pluralidade do pensar e do interpretar, níveis interconexos, sem que eles tenham compromisso de se relacionar com os anteriores, desse modo, suscitou novas interpretações, inspirou novos processos e até, repensou outras práticas.

Nesse mesmo rastro, mas guinando para outro autor, encontramos a reflexão de Adorno e Horkheimer com a Dialética do Esclarecimento.

Para esses autores

A ciência em sua interpretação neopositivista torne-se esteticismo, sistema de signos desligados, destituídos de toda intenção transcendendo o sistema: ela se torna aquele jogo que matemáticos há muito orgulhosamente declararam assunto deles. A arte da copiabilidade integral, porém, entregou-se até mesmo em suas técnicas à ciência positivista. De fato, ela retorna mais uma vez ao mundo, na duplicação ideológica, na reprodução dócil (ADORNO/HORKHEIMER, 1985, p.31).

Frente a isso colocamo-nos radicalmente opostos às interpretações tipo ‘matemáticas’ que se abstraem da reflexão criativa com características filosóficas. Rejeitamos interpretações formalizadas, por meio de pensamento reificado, por um processo automático e autônomo parecido com o de uma máquina (ADORNO/HORKHEIMER, 1985, p.37) exercitamos um ‘esclarecimento’ capaz de ser emancipatório, indissolúvel e sistemático.

Enfim, buscamos construir o esclarecimento que “se consuma e se supere quando os fins práticos mais próximos se revelam como o objetivo mais distante finalmente atingido” (ADORNO/HORKHEIMER, 1985, p. 52).

Por ser um trabalho coletivo, no qual seis componentes interagiram com o conhecimento investigado, embora cada componente absorva uma área para a análise do problema dessa pesquisa, haver situações interpretativas que parte dos componentes ou subgrupos produzem análises e interpretações. Frente a isso entendemos que o conceito de “Diálogo” cunhado por David Bohm, pode dar um fundamento.

Para BOHM (2005):

O propósito do diálogo é percorrer todo o processo do pensamento e mudar o modo como ele acontece coletivamente. Na realidade, não temos dado muita atenção ao pensamento como um processo. Temos nos ligado a pensamentos, mas nossa atenção se dirige somente aos conteúdos e não ao processo. O que requer atenção? Tudo, na verdade. Se pusermos máquinas para funcionar sem dar-lhes atenção, elas quebrarão. Do mesmo modo, nosso pensamento é um processo que requer atenção, do contrário seguirá um curso errado (P. 38).

Continuando sua reflexão, Bohm diz que os conteúdos produzidos em grupos criam ‘microcultura’ compartilhando significados coletivos. Ele diz:

Significados coletivamente compartilhados são muito poderosos. O pensamento coletivo é mais poderoso do que o individual. Como dissemos, o pensamento individual é em grande parte o resultado do coletivo e da interação com outras pessoas. A linguagem é inteiramente coletiva e, por meio dela, a maioria dos pensamentos também o são. Todos contribuem para esses pensamentos. (BOHM, 2005, p.45).

Com isso superamos a noção de única verdade e abrimos a possibilidade de abarcar a lógica do outro com naturalidade e como a contribuição representada por sua ‘microcultura’, isto é, pelos referenciais, procedimentos e experiências que cada um trazia de seu micro cosmo teórico e prático.

### **O perfil metodológico da pesquisa-ação**

“Na pesquisa-ação os pesquisadores desempenham um papel ativo no equacionamento dos problemas encontrados, no acompanhamento e na avaliação das ações desencadeadas em função do problema” (THIOLLENT, 1992, P. 15).

Quando o pesquisador participa das ações pesquisadas com um esforço de planejamento com vistas à resolução de problemas ou transformação de situações, estamos diante de uma metodologia de pesquisa-ação (Becker, 1987).

É importante destacar alguns pontos-chaves observados por STEPHEN KEMMIS e ROBIN MCTAGGARTT (1992 p. 30/4). Para esses autores, na pesquisa-ação as pessoas trabalham para a melhora de suas próprias práticas. Outro destaque que fazem é que a pesquisa-ação se desenvolve seguindo uma espiral de ciclos de planejamento, de ação (estabelecendo planos), observação sistemática, reflexão e logo replanificação de maneira a estabelecer um círculo recursivo e retroativo. Destacam que a pesquisa-ação desenvolve o espírito colaborador no grupo e desperta nos componentes do grupo a autocritica e o desenvolvimento de emancipação.

René Barbier (1995) trata do assunto entre as páginas 170\190 de sua obra. Ele apresenta sua proposta para essa parte mais instrumental da Pesquisa-ação como *análise diacrônica e dialética do campo institucional e análise sincrônica do campo dialético da instituição*.

Para BARBIER (1995) dois são os eixos da pesquisa-ação: o diacrônico que é tudo o que se refere ao modo e às concepções residentes no grupo, e o sincrônico, que por sua vez, refere-se à *Teoria do Triângulo em Ciências Humanas*, definida pelo autor nos seguintes termos:

“todo o grupo social, em cada momento (singularidade) de sua realidade dinâmica, inscreve-se num triângulo delimitado ao menos por três possíveis campos de análise que interferem entre si. Esses campos são: o campo histórico-social; o campo estrutural-grupal; o campo psicobiológico”(p.182).

Portanto, para o autor op. cit

“a pesquisa-ação institucional procura ser coletiva e engajada. Enquanto análise dialética, ela não deixa de trabalhar o instituinte, o instituído e a institucionalização. Enquanto que a análise sincrônica, está sociologicamente situada nos seus métodos de objetivação e de interpretação que fixam, por convenção epistemológica, a estrutura contraditória do real” (p.181).

Já THIOLLENT (1992) posiciona-se quanto a questão dos instrumentos e coletas de dados. Ele apresenta como única possibilidade o seminário para isso na pesquisa-ação o Seminário. Para ele “o papel do Seminário consiste em examinar, discutir e tomar decisões acerca do processo de investigação. O seminário desempenha também a função de coordenar as atividades dos grupos”(pg.58).

Para esse importante autor, op. cit, que trata da Pesquisa-ação “o seminário centraliza todas as informações coletadas e discute as interpretações”( p.58). Acrescenta que tudo deve ser registrado em atas. Pela experiência dos pesquisadores que projetam esse trabalho essas atas posteriormente são os instrumentos capazes de refazer o processo da pesquisa-ação com o sentido de descrever sob a ótica do eixo temporal os trabalhos e da produção dos conhecimentos, as análises e as ações propostas pelo grupo referente aos problemas levantados com o objetivo de solucioná-los.

Para ele os pesquisadores, dessa modalidade de pesquisa, precisam obedecer quatro processos: “1 – colocar a disposição dos participantes os conhecimentos de ordem teórica e prática; 2 – elaborar as atas; 3 – aplicar em estreita colaboração dos demais participantes das ações planejadas e, 4- participar da reflexão global”(p.59).

Por fim, numa terceira posição que adotamos foi apresentada por GOYETTE e LESSARD-HÉRBERT (1988), grandes estudiosos e praticantes da Pesquisa-ação na Universidade do Quebec. A opção que eles apresentam é do *Questionário de feed-back* (tradução nossa). Eles desenvolvem na obra citada esse tipo de instrumento entre as páginas (188 a 193). Os autores, citando a prática de muitos outros da mesma universidade, chegam a sugerir o procedimento de questionário para levantar as situações problemas e o feed-back para apropriação do diagnóstico. A etapa seguinte, segundo eles é a planificação da ação e sua conseqüente realização.

Assim o grupo de pesquisadores teve sob sua responsabilidade a tematização-estudo de uma e/ou duas Dimensões do SINAES-Avaliação. Essas dimensões são a base da organização do Planejamento Estratégico da Unidade. Todos os coordenadores trabalharam em conjunto, mas ao mesmo tempo cada coordenador com seus grupo de professores coordenados trabalhou as dimensões que lhe coube por sorteio.

Foram organizados seminários por grupos e concomitantemente seminários dos coordenadores.

No estágio final da pesquisa-ação, foram redigidos os avanços e recuos na implantação e replanejamento do Plano Estratégico da IES aperfeiçoado com os princípios da Governança Corporativa.

A análise final foi feita após o trabalho dos seminários. Compreendeu a realização de seminários com o grupo de pesquisadores-coordenadores gestores. Nessa fase foi os objetivos propostos para a pesquisa-ação e verificado, pelos relatos e

documentos ajuntados os conhecimentos construídos. Esse estágio é denominado por muitos pesquisadores como pós-trabalho da pesquisa-ação.

### **Características do PDI da FACENSA (Plano Estratégico)**

O Plano de Desenvolvimento Institucional – PDI - FACENSA pauta sua visão em *“Ser referência como Instituição Educacional de Ensino nos diferentes campos do saber em que atue”*.

Para tanto, tem como Missão *“Promover a formação integral das pessoas, oferecendo educação de excelência, com compromisso social”*.

No cumprimento de sua Missão Institucional, a FACENSA tem como princípios norteadores conforme texto do seu PDI:

- *A promoção da excelência acadêmica nas ciências, artes e humanidades;*
- *O respeito à diversidade pessoal, intelectual, social e política;*
- *A gestão democrática transparente e democratizada;*
- *A igualdade de condições de acesso e permanência;*
- *A valorização e promoção do desenvolvimento das pessoas;*
- *O compromisso com a solidariedade e a justiça social;*
- *O desenvolvimento da ética profissional e sua prática;*
- *O compromisso com o meio ambiente.*

A FACENSA, como instituição comunitária, tem como diretriz a oferta de cursos que atendam aos anseios da comunidade de forma identificada com suas necessidades e em condições de viabilizar o seu desenvolvimento. As ações se concretizam através das atividades de ensino, de iniciação à pesquisa e de extensão que, em diálogo permanente e significativo com a comunidade, se mostrem capazes de construir conhecimento e intervir no meio social, com responsabilidade.

Os estudos dos cenários e a análise do mercado definem novas oportunidades de oferta de cursos em nível de bacharelado e de cursos superiores de tecnologia, identificados com a realidade regional. Em janeiro de 2013 a CNEC registrou no MEC cerca de 80 solicitações de Autorização de Novos Cursos de Graduação. Na Unidade CNEC de Gravataí serão 6 Cursos novos para 2014. Os Cursos já autorizados para 2014/1 sem visita in loco do MEC são: Cursos Superiores de Tecnologia em Logística e em Gestão da Produção. Para outubro de 2013 a unidade aguarda a visita da Comissão do MEC para 4 novos Cursos: dois bacharelados em Engenharia um em Civil e outro da produção, e dois Cursos Superiores em Tecnologia, um em Construção de edifícios e

outro em Controle de Obras. A Organização e todo o preparo das Coordenações para estes eventos levam a marca da Gestão Corporativa na Unidade CNEC de Gravataí. As reuniões, os processos em desenvolvimento, as relações diversas entre todo o grupo de pessoas na Unidade nos trazem um momento muito importante vivido pela sua Comunidade. Todos irmanados, todos envolvidos, todos buscando um só ideal de vida institucional e pessoal de cada um, é a CNEC Nacional amparando, motivando, incentivando a que sua mensagem de otimismo e qualidade em educação seja novamente efetivada mais e mais em Gravataí.

O Planejamento Estratégico da FACENSA foi elaborado de uma forma compartilhada com o corpo docente, corpo técnico administrativo e corpo discente a partir de uma análise de cenários internos e externos tendo por base os relatórios de avaliação institucional, realizados pela CPA, os relatórios de avaliações das comissões do MEC e o Planejamento Estratégico da Mantenedora.

O documento contempla as ações que deverão ser realizadas para atingir os objetivos e as metas constantes no PDI – Plano de Desenvolvimento Institucional da FACENSA. Os objetivos e as metas constantes no PDI e no Planejamento Estratégico compreendem as Dez Dimensões que atendem os indicadores de avaliação expressos pelo MEC, pela CONAES e pelo INEP no SINAES.

Consideramos importante salientar também que, o maior desafio para a Unidade CNEC Gravataí foi alcançar os objetivos e a implementação de todas as ações que pressupõem uma dinâmica permanente de planejamento, execução, monitoramento, avaliação, autoavaliação ajustes e reajustes.

As dimensões previstas no Planejamento Estratégico da FACENSA, retiradas do SINAES, são:

*Dimensão 1 - A Missão e o Plano de Desenvolvimento Institucional*

*Dimensão 2 - A Política para o Ensino, a Pesquisa, a Pós-Graduação e a Extensão;*

*Dimensão 3 - A Responsabilidade Social da Instituição*

*Dimensão 4 – A Comunicação com a Sociedade*

*Dimensão 5 - As Políticas de Pessoal, de Carreiras dos Corpos Docente e Técnico, e suas condições de*  
*Dimensão 6 - Organização e Gestão da Instituição, Colegiados, participação dos segmentos da Comunidade nos processos decisórios.*

*Dimensão 7 - Infraestrutura Física*

*Dimensão 8 - Planejamento e Avaliação em relação aos processos e eficácia da autoavaliação*

*Dimensão 9 - Avaliação das Políticas de Atendimento aos Estudantes*

*Dimensão 10 - Avaliação da Sustentabilidade Financeira.*

## **Resultados finais do processo de pesquisa e ação**

O Plano de Desenvolvimento Institucional – PDI, da Unidade Cenecista de Gravataí – Faculdade Cenecista Nossa Senhora dos Anjos – FACENSA – teve pelo conhecimento pelo corpo gestor. Isso trouxe grande vivência das metas do planejamento. Com isso rompeu-se o senso comum de que planos são feitos para ficarem no papel, sem vivê-los.

Com o estudo e a movimentação da pesquisa-ação realizada com os professores e demais profissionais que atuam na Faculdade o PDI foi atualizado, sobrando metas para o seguinte PDI do período de 2015 a 2020.

Deste modo todos os Gestores e colaboradores começaram a ter uma noção exata das áreas as quais suas ações estão vinculadas, efetivando o conhecimento sobre seus desenvolvimentos e responsabilidades. Contribui-se com a política institucional da FACENSA que deseja uma Gestão Participativa, na qual todos os setores e pessoas envolvidas na Gestão da Unidade estejam cientes das suas participações e contribuições.

O Grupo Pesquisador de Trabalho/Pesquisa-Ação – GPTPA, professores/coordenadores/sujeitos desta pesquisa se colocou como dinamizador de grupos de gestores, professores, discentes e colaboradores visando justamente buscar, colher e criar condições que levem as ações/dimensões a serem efetivamente desenvolvidas e implementadas em quantidade e em qualidade, de modo corporativo, qualificando, assim, a ação gestora do seguimento líder da Faculdade.

A própria construção dos referenciais teóricos levados a cabo pelo grupo foi um marco muito interessante, porque a qualificação em serviço sempre tem sido um desafio para os envolvidos numa organização. Com o processo de pesquisa-ação aproximou-se o conhecimento teórico, o conhecimento da realidade da unidade e projetou-se ações que garantem o desenvolvimento da faculdade nos anos seguintes.

Destacamos o processo de construção de referências teóricas, tanto relativos a constituição histórica, como de estrutura legal das instituições de ensino superior no Brasil. Essa importante o destaque dessa construção, porque o perfil profissional dos gestores coordenadores da FACENSA, provém de campos profissionais, com raras oportunidades para construir conhecimentos específicos no campo da pedagogia e didática.

Segundo avaliação do grupo pesquisador o processo de pesquisa-ação foi coroado de êxito, além do reconhecimento de todos acerca da eficácia desse tipo de trabalho. Na avaliação pelos envolvidos, a situação problemática, avançou alcançando níveis de alta relevância para o planejamento da FACENSA.

#### REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ADORNO. **Dialética do esclarecimento**. Rio de Janeiro: Jorge Zahar editores, 1985.
- BARBIER, René. **Pesquisa-Ação na instituição educativa**. Rio de Janeiro: Jorge Zahar editores, 1985.
- BOHM, David. **Diálogo: comunicação e redes de convivência**. São Paulo: Palas Athena, 2005.
- BRASIL. INEP. **Avaliação externa das instituições de educação superior: diretrizes e instrumento**. Brasília, 2006. Disponível em: <<http://www.inep.gov.br>>. Acesso em: 27 abr. 2007.
- BRASIL. Ministério da Educação. Lei Nº 9.394, de 20 de dezembro de 1996. Estabelece as diretrizes e bases da educação nacional. Disponível em: <[portal.mec.gov.br/seed/arquivos/pdf/tvescola/leis/lein9394.pdf](http://portal.mec.gov.br/seed/arquivos/pdf/tvescola/leis/lein9394.pdf)> Acesso em: 25 mar. 2013.
- CAMPOS, G. M.; DINIZ, J. A.; MARTINS, G. A. **Fronteiras da pesquisa sobre Governança Corporativa: uma análise epistemológica**. Referência Contabilidade, v. 30, Nº2, p.36-51, Paraná, maio/agosto, 2011.
- CVM: Comissão de Valores Mobiliário: Cartilha de Governança Corporativa, 2002:< <http://www.google.com>>; Acesso em: 27 abr. 2013.
- DIAS, S. V. (2008). **Auditoria de Processos Organizacionais: teoria, finalidade, metodologia de trabalhos e resultados esperados** (2º ed.). São Paulo: Atlas.
- GOYETTE, Gabriel, LESSAR-HÉBERT, Michelle. **La investigación-acción: funciones, fundamentos e instrumentación** Nº Barcelona: Editorial Laertes, 1987.
- GRAMSCI, Antonio. **Os intelectuais e a organização da cultura**. Rio de Janeiro: Civilização Brasileira, 1978.
- IBGC. Instituto Brasileiro de Governança Corporativa. Código das melhores práticas de Governança Corporativa, 2009. Disponível em: <<http://www.ibgc.org.br>>. Acesso em: 27 abr. 2013.
- KEMMIS, Stephen, MCTAGGART. **Cómo planificar la investigación-acción** Nº Barcelona: Editorial Laertes, 1992.
- MACHADO, C. M. (2011). **A importância dos preceitos de Governança Corporativa e de controle interno: sobre a evolução e a internacionalização das normas de contabilidade e auditoria**. Porto Alegre: Conselho Regional de Contabilidade do Rio Grande do Sul (CRCRS).
- MORIN, Edgar. **Educar en la era planetaria**. Barcelona: Gedisa, 2003.
- MORIN, Edgar. **Ciência com consciência**. Rio de Janeiro: Bertrand, 2000.
- NUNES, Rui Afonso da Costa. **História da educação na idade média**. São Paulo: Editora da Universidade de São Paulo, 1979.
- PESSIS-PASTERNAK, Guita. **Do caos à inteligência artificial: quando os cientistas se interrogam**. São Paulo: Editora da Universidade Estadual Paulista, 1993.
- PORTO, C. **Uma introdução ao Planejamento Estratégico**. Disponível em <http://www.senac.br/BTS/242/boltec242a.htm> , Acesso em 26 abr. 2013.
- SILVA; Jessé Alencar da; **Proposta de Um Modelo de Controladoria para Uma Instituição de Ensino Superior Privada**; Data de Defesa: 5/9/2003; UFRGS
- SILVEIRA, A. D. (2010). **Governança Corporativa no Brasil e no mundo: teoria e prática**. Rio de Janeiro: Elsevier.
- THIOLLENT, Michel, **Metodologia da Pesquisa-Ação**. São Paulo: Cortez, 1992.